

Rebecca Vestergaard og Helene Helboe Pedersen

# Partiansatte i danske partier: partisoldater eller forretningsudviklere?

Moderne partier er professionelle politiske organisationer snarere end brede medlemsorganisationer, og antallet af ansatte med politisk og kommunikativ ekspertise stiger for at imødekomme mediepres, vælgeromskiftelighed og hastigheden i lovgivningsprocessen. Vores viden om de partiansattes rolle i moderne partier er imidlertid begrænset, især i Danmark. Vi argumenterer for, at der foruden kendskab til partiansattes opgaver også er behov for at undersøge deres motiver og uafhængighed i opgaveløsningen for at forstå deres rolle i partipolitik og mulige konsekvenser for partidemokratiet. Baseret på en komplet afdækning af partiansatte og 16 interviews med ansatte i otte partier i foråret 2025 beskriver vi danske partiansattes funktioner og udvikler en motivation-uafhængighedstypologi til systematisk analyse af partiansattes motiver og uafhængighed i opgaveløsningen. Vi viser, at partiansatte ikke alene er reaktive partibureaukrater, men aktive (ansatte) partipolitiske aktører, som er afgørende for formulering og fremme af partiernes politik.

Nøgleord: partiers professionalisering, professionelle partiansatte, partidemokrati, narrativ analyse

Antallet af partiansatte stiger markant i disse år. Antallet af årsværk i partiernes folketingsgrupper er siden 2007 steget med 48 pct. Til sammenligning er antallet af årsværk i Folketingets administration steget med 14 pct. i samme periode (Pedersen, Mortensen og Herby, 2025: 16). Stigningen i antallet af partiansatte er især taget til efter indførelsen af eksperttilskuddet i 2017, som er en tilføjelse til partistøtten, der skal støtte folketingsmedlemmerne i deres parlamentariske arbejde (Folketinget, 2025). Den stigende statslige finansiering af de politiske partiers arbejde øger behovet for at forstå, hvordan midlerne omsættes i praksis: Hvilken rolle spiller partiansatte i moderne partier?

I moderne demokratier er politiske partier underlagt et pres, der får dem til at efterspørge politisk og kommunikativ ekspertise (Aula og Koskimaa, 2024: 1029). I litteraturen har tendensen fået navnet *markedsførelse af politisk viden*, hvilket refererer til det fænomen, at både offentlige og private organisationer efterspørger evidensdrevet politik, og professionelle kan sætte deres politiske kompetencer til salg på markedet for politisk viden (Head, 2010; Weingart, 1999). Professionaliseringen er et resultat af samfundsmæssige og teknologiske

udviklinger: Det politiske system bliver mere kompliceret, mediesystemet forandrer sig hastigt, og de traditionelle korporative strukturer er i opbrud (Allern, 2015; Binderkrantz, 2020; Pedersen, Blach-Ørsten og Willig, 2017; Tyllström, 2013).

I professionaliseringslitteraturen er man bekymret for, at denne udvikling kan få alvorlige konsekvenser for demokratiet. Professionalisering kan potentielt føre til ideologisk afpolitisering, hvor en lille gruppe af eksperter overtager beslutningsprocesserne, og mangfoldigheden i politik forsvinder (Blach-Ørsten, Mayerhöffer og Willig, 2024; Esmark, 2017). Professionaliseringsprocesserne gør det vanskeligt for borgerne at gennemskue hvilke interesser, der tilgodeses i beslutningsprocesserne. Hvis borgerne ikke føler sig repræsenteret eller ikke forstår baggrunden for den førte politik, er der en risiko for øget mistillid til beslutningstagerne (Binderkrantz, Pedersen og Petersen, 2025: 41; Blach-Ørsten, Mayerhöffer og Willig, 2024: 6). I værste fald kan det betyde, at politiske beslutninger mister deres legitimitet hos befolkningen (Blach-Ørsten, Mayerhöffer og Willig, 2024: 6).

Diskussionen om professionaliseringens trusler skygger til tider for diskussionen af de mulige positive virkninger, som politiske partier også har for demokratiet, heriblandt pluralisme, politisk deltagelse og konkurrence (Van Biezen, 2004: 704) samt partiers evne til at sikre kontakt mellem befolkningen og politikere (Binderkrantz, Pedersen og Petersen, 2025: 41). Hvis vi accepterer præmissen om, at de partiansatte er moderne partiers nye virkelighed, så er det vigtigt, at vi i offentligheden og i forskningen interesserer os for både de positive og de negative implikationer, fremvæksten af denne nye aktørgruppe kan have.

Denne artikel bidrager til den del af professionaliseringslitteraturen, der beskæftiger sig med de partiansatte. Der findes en voksende, men endnu sparsom litteratur med fokus på partiernes ansatte (Aula og Koskimaa 2024; Brandsma og Högenauer, 2026; Brandsma og Otjes, 2024; Karlsen og Saglie, 2017; Moens, 2022, 2023, 2024; Webb og Fisher, 2003). Her er målet primært at få præciseret og kategoriseret partiansattes opgaver. Det er et afgørende første skridt, men vi argumenterer for, at der også er behov for at interessere sig for de partiansattes motiver og uafhængighed i opgavevaretagelsen for at forstå deres rolle i partierne og dermed mulige konsekvenser for demokratiet. Hvis partiansatte primært er bureaukrater, som på initiativ af de folkevalgte eller partiets kompetente organer tilvejebringer viden, udformer taler m.m. eller løser logiske problemer, er deres rolle alene at være partiernes forlængede arm. Hvis partiansatte derimod udvikler kampagnestrategier, partipolitikker eller instruerer folkevalgte i deres politiske og kommunikative arbejde, er deres rolle langt mere vidtrækkende og afgørende for hvilke mål og politikker, partierne forfølger.

Denne artikels formål er i) at beskrive partiansatte og deres opgaver i Danmark, ii) at fortolke de partiansattes roller gennem selvopfattelser og iii) på baggrund heraf udvikle en typologi, som muliggør en systematisk undersøgelse af partiansattes motiver og uafhængighed og dermed oplyse en diskussion af de mulige demokratiske konsekvenser af partiets professionalisering.

Artiklen bygger på data indsamlet til et speciale (Vestergaard, 2025). Med data fra Folketingets hjemmeside, partiernes hjemmesider og LinkedIn identificeres partiansatte, og deres opgavebeskrivelser klassificeres. Med data fra 16 interviews med ansatte og sekretariatsledere afdækkes opfattede behov for professionalisering, motivationer og handlemuligheder, hvilket resulterer i en typologi for partiansatte baseret på deres motivation og uafhængighed. Uafhængighed bliver gennem den kvalitative analyse af interviewene defineret som partiansattes opfattede mulighed for selv at tage styring og være proaktiv i deres partipolitiske arbejde.

Vi viser, at der i foråret 2025 var over 422 ansatte i partiernes centrale kontorer på Christiansborg, knap 40 pct. varetog primært organisatoriske opgaver, 38 pct. arbejdede med politisk rådgivning, og 22 pct. med kommunikation. Vi identificerer fire idealtypiske roller, som de partiansatte indtager i deres opgaveløsning. Kun én af de roller, som vi kalder forretningsudvikleren, vurderer vi som værende bekymrende for partiernes legitimitet, fordi forretningsudvikleren besidder en betydelig uafhængighed koblet med en teknokratisk tilgang til opgaveløsning, hvilket kan bidrage til den afpolitiseringsproces, som professionaliseringslitteraturen er bekymret for. De øvrige roller flytter derimod alene det partipolitiske arbejde fra frivillige, forsvundne partimedlemmer til lønnede, permanente partiansatte, hvilket kan ses som en svækkelse af partier som folkeligt forankrede mobiliserende og politisk uddannende organisationer. Det kan også ses som en afgørende demokratisk oprustning i en moderne tid, hvor politisk deltagelse blandt borgerne er blevet mindre institutionaliseret og stabil, men hvor partierne fortsat er de mest afgørende aktører, der forbinder vælgere og politikere.

## Partiernes professionalisering

Forskning i professionalisering af politik er studiet af politik som en profession (Black, 1970; Borchert, 2004; Lilleker og Negrine, 2002; Negrine og Lilleker, 2002). På tværs af organisationer både inden for og uden for staten er der i nyere forskning identificeret en efterspørgsel efter specialisering, videnskabeligt rationale og ekspertviden (Esmark, 2017; Poulsen og Aagaard, 2020). Efterspørgslen har åbnet et marked for politisk viden, hvor politiske kompetencer købes og sælges (Svallfors, 2016: 58).

Partiers professionalisering er en gren af professionaliseringslitteraturen og har optaget partilitteraturen i mange år (fx Katz og Mair, 1995, 2009; Schutz, 1964; Tan, 2000; Webb og Keith, 2017). Litteraturen har især haft fokus på professionaliseringens konsekvenser for partiernes organisering og interne magtbalance, og på hvordan de medlemsbaserede *massepartier* er blevet erstattet af *catch-all-partier*, der i høj grad fungerer som professionelle organisationer (fx Katz og Mair, 1995, 2009; Scarrow og Gezgor, 2010; Van Biezen, Mair og Poguntke, 2012). Siden midten af det 20. århundrede har politiske partier oplevet et markant fald i medlemstal (Kölln, 2015). I takt med medlemsnedgangen bliver partipolitiske beslutninger i højere grad truffet centralt (Katz og Mair, 1995; Kölln og Polk, 2024), og samtidig må partierne finde alternative finansieringskilder som supplement til medlemskontingenterne. I dag finansieres de professionaliserede partiorganisationer hovedsageligt gennem statsstøtte og drives af lønnet, professionelt personale snarere end frivillige (Smulders og Maddens, 2019: 217).

Selvom der er en bred anerkendelse af, at de partiansatte er en vigtig ressource for moderne partier, findes der kun få studier, der beskæftiger sig direkte med denne aktørgruppe (Moens, 2022: 903; Smulders og Maddens, 2019: 215). En voksende litteratur forsøger at gøre op med det eksisterende fokus på organisatoriske designs for i stedet at belyse, hvilke opgaver moderne partier løser, hvilke udfordringer de står overfor, og hvordan de partiansatte bidrager hertil (Aula og Koskimaa, 2024; Karlsen og Saglie, 2017; Moens, 2022, 2023, 2024). Aula og Koskimaa (2024) advokerer for, at forskningen begynder at tage udgangspunkt i partierne, som de ser ud i dag, og undersøger moderne partiers konkurrencedygtighed og evne til at udforme politik (2024: 1030). Her indtræder de partiansatte som en nøgleaktør.

De professionelle partiansatte defineres som individer med en aflønnet, ikke-folkevalgt stilling, som er blevet rekrutteret af et partis landsorganisation, parlamentariske partigruppe eller ministerkontor (Moens, 2022: 904). Det professionelle personale kan opdeles i administrativ og politisk-strategisk assistance (Karlsen og Saglie, 2017: 1335). Det administrative personale medvirker til den daglige drift som bogholderi, regnskab, HR, IT mv., mens det politisk-strategiske personale udvikler og implementerer policy- og kampagnestrategier (2017: 1334). Moens videreudvikler Karlsen og Saglies typologi og opstiller seks typer partiansatte, som hver især varetager en vigtig funktion i partiet (Moens, 2022: 905). Den seneste typologi for partiansatte er udarbejdet af Brandsma og Otjes (2024) og omfatter fem hovedtyper med i alt 21 undertyper. Typologien afdækker kun det politisk-strategiske og ikke det administrative personale i partierne.

En applicering af typologien på danske partiansatte viser, at alle typer også er relevante i Danmark (van Voorst, 2026).

Moderne partier føler sig nødsaget til at rekruttere eksperter til deres sekretariater for at modstå et udefrakommende pres (Aula og Koskimaa, 2024: 1029). Partierne har behov for fire typer ekspertise: faglig, strategisk, kommunikation og politikudvikling (2024: 1033). *Faglig ekspertise* skal hjælpe partiet med at navigere i komplekse og tekniske politiske processer samt føre kontrol med bureaukratiet. *Strategisk ekspertise* skal klæde partiet på til at sikre vælgeropbakning og valgsejre i et omskifteligt vælgerlandskab. *Kommunikationsekspertise* hjælper partierne med at håndtere konstante nyhedsstrømme, sociale medier og medialisering af politisk kommunikation. *Politikudviklingsekspertise* skal hjælpe partierne med at finde løsninger på samfundsproblemer, og det behov er kun blevet større af, at de korporative bånd mellem partier og interesseorganisationer forfalder, mens lobbyismen bliver mere fremtrædende (2024: 1029).

Der er høje forventninger til eksperterne i partierne. De forventes at udvise en særlig grad af engagement og dedikation til deres arbejdsopgaver i bytte for autonomi (Webb og Fisher, 2003: 12). Vi ved dog utrolig lidt om, hvad der motiverer de partiansatte. Moens finder, at seks ud af ti partiansatte i Belgien og Holland er drevet af at fremme partiets politiske mål (Moens, 2022: 910). Omvendt viser hans analyse også, at 40 pct. af de partiansatte ikke har en stærk partitilknytning til det parti, de arbejder for (2022: 910). Det tyder således på, at de partiansatte også kan være motiveret af andre målsætninger end det politiske, men der mangler fortsat viden om hvilke.

Den eksisterende litteratur om de partiansatte har i overvejende grad været optaget af at udvikle beskrivelser af de partiansattes opgaver, hvilket har resulteret i en række typologier (se Brandsma og Otjes, 2024; Karlsen og Saglie, 2017; Moens, 2022; Webb og Fisher, 2003). Det er et helt afgørende skridt at beskrive hvilke opgaver, de partiansatte tildeles, og hvordan ressourcer prioriteres i forhold til forskellige opgaver. Opgaverne kan imidlertid varetages på forskellige måder, hvilket er afgørende for at forstå de partiansattes roller i partierne og mulige konsekvenser for partiernes legitimitet og demokratiet. Eksempelvis kan partiansattes rolle være primært reaktiv og afgrænset af politiske målsætninger udstukket af partiets folkevalgte eller kompetente organer. I det tilfælde vil partiansatte være administrative ressourcer, som hjælper partierne med at realisere politiske målsætninger fastsat af partierne. Men partiansatte kan også være proaktive og definere politiske målsætninger for partiet. I det tilfælde vil partiansatte være afgørende partiinterne aktører, som bidrager til at udvikle og fremme partiernes målsætninger.

De forskellige roller kan overlappe med opgaverne, så politisk-strategiske opgaver er mere proaktive, mens organisatoriske opgaver er mere reaktive, men det er ikke en nødvendig følge. Partiansatte med organisatoriske opgaver kan være proaktive og bidrage afgørende til at udvikle partiets interne organisering og medlemspleje, mens partiansatte med politisk-strategiske opgaver kan spille ind med faglig viden inden for rammer fastsat af partiet. For at forstå partiansattes betydning for moderne partier og demokratiet er det også afgørende at vide, *hvordan* de partiansatte løfter deres tildelte opgaver.

Webb og Fischer (2003) tilbyder os et sprog for de partiansattes ekspertise og skønsmæssige frihed, men der findes kun begrænset viden om, hvordan de partiansatte oplever og responderer på denne skønsmæssige frihed. Aula og Koskimaa (2024) rejser spørgsmålet om de mulige positive konsekvenser af øget professionalisering af partierne, men tilbyder ingen analytiske værktøjer til at muliggøre en vurdering af potentielle demokratiske gevinster eller udfordringer forbundet med partiansattes indtog i partierne.

Vi ønsker derfor gennem en eksplorativ undersøgelse af partiansattes rolleforståelse at udvikle en analytisk ramme for systematisk at kunne undersøge, *hvordan* partiansatte varetager deres opgaver: Motiveres de af partipolitiske eller af professionelle ambitioner? Oplever de stor frihed eller politisk rammesætning i deres opgaveløsning? Denne analytiske ramme kan bidrage til den eksisterende litteratur ved at skifte fokus fra *hvad* til *hvordan* og dermed skabe endnu bedre grundlag for diskussionen om partiansattes konsekvenser for partier og demokratiet.

## Undersøgellesdesign

Undersøgelsen trækker på data indsamlet i forbindelse med et speciale, der kombinerer kvantitative bibliografiske data med kvalitative interviewdata (Vestergaard, 2025).<sup>1</sup> Undersøgelsen studerer danske partiansattes opgaver gennem en opgørelse af partiansatte fordelt på arbejdsopgaver og gennem de partiansattes selvopfattelser af opgaver, motivation og handlemuligheder.

Undersøgelsen omfatter de partiansattes opgaver, uafhængighed og motivation i de danske partiers Christiansborgsekretariater. Danmark er en relevant demokratisk case, fordi partisekretariaterne modtager betydelig økonomisk støtte fra Folketinget, og fordi antallet af medarbejdere i sekretariaterne inden for de seneste år er vokset markant. I perioden 2007-2023 er antallet af årsværk i partiernes folketingsgrupper vokset med 48 pct. (Pedersen, Mortensen og Herby, 2025: 16). Desuden er partisystemet karakteriseret ved en lav spærregrænse, hvor partier med mere end to pct. af de angivne stemmer opnår valg til Folketinget. Ved tidspunktet for undersøgelsen var 12 partier repræsenteret

i Folketinget og varierede i størrelse, alder og ideologiske ståsteder. Danmark er derfor en velegnet case til at undersøge, hvordan et varieret sæt af moderne partier prioriterer medarbejderressourcer, og det er en relevant case, fordi der investeres betydelige og stadig flere offentlige midler til at støtte partiernes arbejde.

De danske partiorganisationer har ikke en lige så tydelig organisatorisk adskillelse mellem parlamentsgruppe- og landsorganisationssekretariat som i fx Belgien, Holland og Finland (Aula og Koskimaa, 2024; Brandsma og Otjes, 2024; Moens, 2022, 2023). I Danmark gælder det for de fleste partier (på nær Venstre og Dansk Folkeparti), at begge sekretariater er placeret på Christiansborg (Danskfolkeparti.dk; Kosiara-Pedersen, 2024: 118; Venstre.dk). Det betyder, at der særligt i mindre partier er et overlap mellem medarbejdere, hvor nogle er ansat til både at betjene partiets folketingsgruppe og landsorganisation. Denne undersøgelse fokuserer på de partiansatte, der arbejder for partiernes folketingsgrupper, men grundet de danske partiorganisationers organisering vil dele af analysen berøre partiansatte, som betjener partiernes landsorganisationer. Dette er i overensstemmelse med Moens definition citeret ovenfor, men afviger fra en tidligere opgørelse, som alene kigger på ansatte i folketingsgrupperne (van Voorst, 2026). Vi vurderer, at Moens' definition og dermed vores operationalisering mere præcist afspejler den fulde professionalisering af partierne, som den fremstår både i landsorganisationerne og folketingsgrupperne.

### *Kvantitative datakilder*

Det kvantitative datagrundlag består af bibliografiske data om de partiansattes stilling og uddannelsesbaggrund indhentet fra de politiske partiers hjemmesider, Folketingets telefonbog og LinkedIn. Data er indsamlet i perioden 4. februar til 9. marts 2025. Dette afviger ligeledes fra en tidligere opgørelse (van Voorst, 2026), som af hensyn til risiko for hjemmesideforældelse og behov for mere detaljeret opgavebeskrivelse i stedet er baseret på indrapportering fra 15 interviewpersoner, hvilket dog betyder svagheder i forhold til frafald af partier og uklar kategoriseringspraksis på tværs af interviewpersonerne.

I indsamlingsperioden var der i alt 422 partiansatte, hvilket inkluderer både fastansatte og studentermedhjælpere i folketingsgruppernes og landsorganisationernes sekretariater. Alle ansatte medtages, da studentermedhjælp er en vigtig ressource i partierne, og det betyder, at vi ikke tæller årsværk, men antal ansatte. Data er tilnærmelsesvis populationsdata.

Formålet var at indhente data for alle ansatte i partiernes folketingsgruppese-kretariater, men det var ikke muligt at indsamle information om medarbejdere i Venstres landsorganisation, da partiets ansatte ikke fremgik af partiets hjemmeside i indsamlingsperioden. Informationer om ansatte i Venstres folketings-

gruppesekretariat blev indhentet fra Folketingets Telefonbog, men da Venstres landsorganisation er placeret uden for Christiansborg, var det ikke muligt at tilgå en offentlig medarbejderliste. Der blev forgæves rettet henvendelse til partiet med henblik på at få udleveret en medarbejderliste. Venstre er derfor ekskluderet fra opgørelser af fordelinger af typer af partiansatte, fordi ansatte i partiernes landsorganisationer typisk varetager organisatoriske opgaver, og der derfor vil være risiko for at overvurdere Venstres politiske prioritering og undervurdere deres organisatoriske prioritering. Som næststørste parti kan Venstre skævvride gennemsnittet, hvis det tages med i analysen. Borgernes Parti udelades også, da partiet endnu ikke havde modtaget partistøtte og var i en tidlig opbygningsfase, da undersøgelsen foregik. På tidspunktet for dataindsamlingen havde Borgernes Parti én sekretær og tre konsulenter med ikkespecificeret opgaveansvar.

På baggrund af det kvantitative datagrundlag gives en deskriptiv opgørelse af de danske partiansattes opgaver. Partiernes prioritering af medarbejderressourcer operationaliseres som procentdel af partiets ansatte, der arbejder inden for hhv. kommunikation, organisation og politik. De tre opgavekategorier er udvalgt og afgrænset på baggrund af Moens' klassificering (Moens, 2022: 905). Kommunikationsansatte operationaliseres som ledere og medarbejdere i partiernes kommunikationsenheder samt presse- og public relations-medarbejdere. Politisk ansatte omfatter de tre typer partiansatte, som Moens (2022) har navngivet den politiske leder, den politiske ekspert og den politiske assistent. Dette indbefatter personer med funktioner som politisk rådgiver i policy, strategi og parlamentariske processer inklusiv lovforberedende arbejde og politikudvikling. Organisationskategorien indfanger både de medarbejdere, som Moens kalder for partiorganisatoren og den administrative medarbejder. Det vil sige, at organisationsansatte operationaliseres som medarbejdere i administrative stillinger såsom bogholdere, sekretærer, IT-medarbejdere m.m. eller i organisatoriske stillinger såsom kampagne- og lokalkoordinatorer og eksperter i mobilisering og lokalpolitik. I interviewene blev kampagnemedarbejdere nogle gange koblet til kommunikationsopgaver. Vi koder i overensstemmelse med Moens' (2022) kriterier, men foretager med indsigt fra interviewene også en inddeling, hvor kampagnemedarbejdere kodes sammen med kommunikation.

### *Kvalitative datakilder*

Det kvalitative datagrundlag indeholder 16 semistrukturerede interviews med sekretariatsledere og medarbejdere i danske partiers Christiansborgssekretariater. Størstedelen af interviewene er afholdt ved fysisk fremmøde. Grundet logistiske hensyn og for at imødekomme de partiansattes travle kalendere er fem interview foretaget over videoopkaldstjeneste eller telefon. Interviewdata blev

indsamlet fra 7. april til 1. maj 2025, og interviewene varede imellem 35 og 60 minutter.

Der er afholdt to typer interviews: af ledere og af medarbejdere. Lederinterviewene bidrager til at forstå de underliggende mekanismer, der driver partiernes prioritering af medarbejderressourcer. Interviewene blev afholdt efter den kvantitative dataindsamling, så sekretariatsledernes svar fungerer som opfølgning og uddybning af de mønstre, der viste sig i den kvantitative opgørelse. Sekretariatslederne blev først og fremmest bedt om at forholde sig til en kondenseret liste over moderne partiers behov, der er identificeret i forskningslitteraturen (se Aula og Koskimaa, 2024). Herudover blev den enkelte sekretariatsleder fremlagt en figur, der viste deres partis fordeling af ansatte inden for organisation, politik og kommunikation sammenlignet med et gennemsnit for alle danske partier. Ud over oplevede behov og fordeling af medarbejderressourcer berørte sekretariatslederinterviewene også interne rekrutteringsprocesser og refleksioner om partiansattes bidrag til partiets konkurrencedygtighed samt demokratiske konsekvenser og potentialer, der er forbundet med, at moderne politiske partier anvender professionel arbejdskraft.

I interviews med partiets medarbejdere blev interviewpersonerne bedt om at svare på spørgsmål om deres kompetencer, primære arbejdsopgaver og -gange, motivation, drivkræfter og karrierehåb samt samme refleksionsspørgsmål om egen rolle og bidrag til partiet og demokratiet, som sekretariatslederne også besvarede (se [tabel A1](#) og [A2](#) i appendiks).

Der er anvendt en formålsbestemt strategi til at rekruttere interviewpersoner, hvilket betyder, at interviewpersonerne ikke er et repræsentativt udsnit af populationen af partiansatte, men individer, der besidder relevante informationer om arbejdsgange og opfattelser af deres arbejdes værdi. Der var ikke på forhånd besluttet et bestemt antal interviewpersoner, men formålet var at nå frem til et mætningspunkt, hvor nye interviews ikke længere bidrog med væsentlig ny viden (Hennink og Kaiser, 2022). Alle 12 partiers sekretariatsledere blev informeret om projektet og inviteret til at deltage i et interview. I anden del af rekrutteringsprocessen blev partiansatte inviteret til at deltage i medarbejderinterviews. Dette foregik i samarbejde med sekretariatslederne og gennem personlige netværk. Det resulterede i seks sekretariatslederinterviews og ti medarbejderinterviews. De 16 interviewpersoner kom fra otte forskellige partier, som varierer ift. partistørrelse, alder og ideologiske ståsteder.

Interviewdata blev transskriberet, og personhenførbare udtalelser redigeret, så alene interviewpersoner muligvis vil kunne identificere sig selv, hvis de husker konkrete udtalelser eller perspektiver. Af hensyn til interviewpersonerne og

i overensstemmelse med aftalen for interviewene er personer navngivet ved et interviewpersonnummer fx IP1, IP2 osv. (se [tabel A3 i appendiks](#)).

Både medarbejdere og sekretariatsledere besidder unik information, som er relevant for at videreudvikle eksisterende teori om partiansatte og partiets professionalisering. Mens de deltagende ledere bidrager med unik information om partiets prioriteringsstrategier og rekrutteringsprocesser, så bidrager medarbejderne med fortællinger om dem selv og deres arbejde i partiet gennem selvopfattelser. Med udgangspunkt heri udarbejdes en narrativ analyse, som har et fortolkende formål og skal bidrage med et indblik i de måder, hvorpå partiansatte skaber mening (Hansen, Andersen og Cecchini, 2025: 487). Ved at præsentere forskelle og ligheder i de partiansattes selvforståelser fremanalyseres de fortællinger eller narrativer, som de partiansatte skaber om dem selv og deres rolle. Narrativanalysen udarbejdes gennem en kvalitativ kodningsproces, som beskrives nærmere nedenfor og præsenteres i kondenseret form i displays 1-3 (2025: 463).

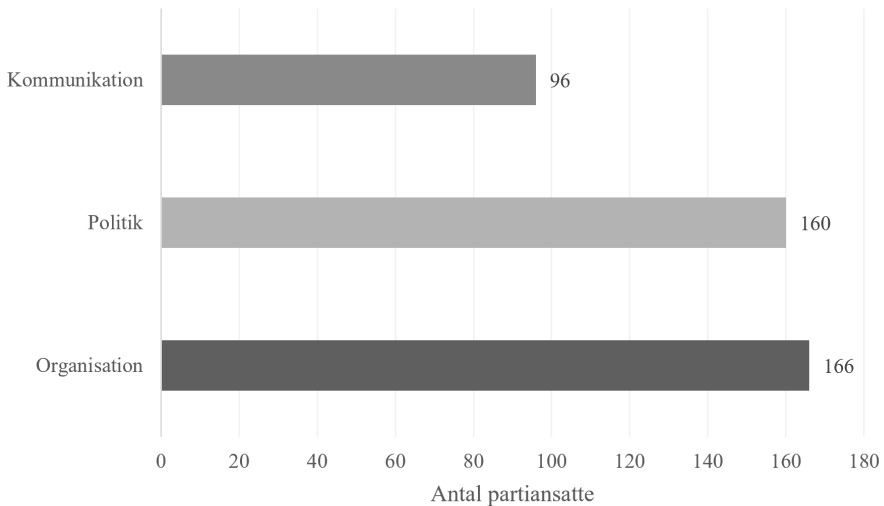
Interviewmaterialet er kodet ad tre omgange. Da den teoretiske viden om de partiansattes rolle i partiet er begrænset, blev der først foretaget en åben kodning, hvor koder blev genereret ud fra emner, der blev identificeret i datamaterialet (Hennink og Bailey, 2011: 218). Teori om partiets behov for ekspertise og de partiansattes motivation og rolleforståelser fungerede som en ramme for den åbne kodning. I anden kodningsrunde blev der foretaget en aksekodning, hvor de åbne koder blev omdannet til lukkede koder. I aksekodningen blev teorien anvendt aktivt til at skærpe definitioner af begreber, sådan at den endelige kodeliste anvendt i tredje og sidste kodningsrunde mere præcist kunne belyse de beskrivende og fortolkende formål. Endelig blev der i sidsterunde foretaget en lukket kodning, hvor datamaterialet blev kodet systematisk ud fra den endelige kodeliste for at sikre, at alle relevante dele af materialet blev inkluderet i analysen. Den lukkede kodeproces bygger på et inklusionsprincip, hvor tekstudsnit, der taler både for og imod en given rolleopfattelse, inkluderes i analysen (Hennink og Bailey, 2011). Det endelige codeskema fremgår af [tabel A4 i appendiks](#).

## Hvor mange og hvilke partiansatte?

Der identificeres i alt 422 ansatte i de danske partiets Christiansborgsekretariater. Disse 422 personer udgør stikprøven for undersøgelsen. Antallet er lavere end det fulde antal ansatte, fordi Venstres landskontor mangler i opgørelsen. Figur 1 viser hvilke opgaver, de partiansatte varetager. De fleste partiansatte arbejder med organisatoriske opgaver (166 ansatte) eller politisk analytisk og rådgivende opgaver (160 ansatte), mens en mindre gruppe arbejder med kommunikation (96 ansatte). Hvis kampagnemedarbejdere kodes inden for kommu-

nikation frem for organisation, stiger antallet af kommunikationsmedarbejdere til 113, og organisationsmedarbejdere reduceres til 149. Politiske medarbejdere bliver dermed den største gruppe, og kommunikationsmedarbejdere forbliver den mindste.

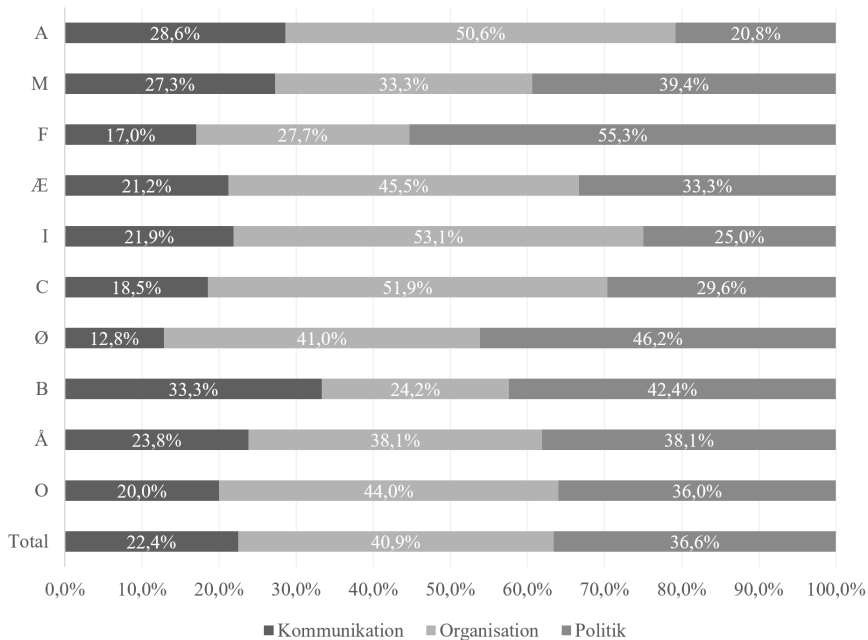
Figur 1: Fordeling af antal ansatte inden for kommunikation, politik og organisering



Note: N = 422 partiansatte. Fordeling af partiansatte inden for kommunikation, politik og organisation på et aggregeret niveau.

Figur 2 viser, hvordan de ti politiske partier, vi har dækkende data for, prioriterer deres medarbejdere inden for de tre overordnede arbejdsområder. Partierne er rangeret fra største til mindste stemmeandel ved folketingsvalget i 2022. Figuren viser, at de fleste partier har flere ansatte til at løse organisatoriske og politiske opgaver end til at løse kommunikative opgaver. Radikale Venstre (B) afviger fra denne tendens ved at have flest ansatte inden for politik (43,4 pct.) og kommunikation (33,3 pct.) og færrest ansatte i organisatoriske funktioner (24,2 pct.). Det generelle mønster på tværs af partierne svarer ikke til bekymringen om, at partier primært investerer ressourcer i at kommunikere frem for at udvikle eller vurdere politiske forslag, hvilket er i overensstemmelse med Aula og Koskimaas (2024) kritik af den overdrevne fokus på partiernes kommunikative funktion.

Figur 2: Partiernes prioriteringer af ansatte inden for kommunikation, organisation og politik. Procentvis fordeling af medarbejderressourcer



Note: N = 10 partier. Borgernes Parti og Venstre er ekskluderet grundet utilstrækkeligt datagrundlag. Partierne er listet fra største til mindste stemmeandel ved folketingsvalget i 2022. A: Socialdemokratiet, M: Moderaterne, F: SF, Æ: Danmarksdemokraterne, I: Liberal Alliance, C: Det Konservative Folkeparti, Ø: Enhedslisten, B: Radikale Venstre, Å: Alternativet, O: Dansk Folkeparti.

## Hvad er det oplevede behov for professionalisering?

Tabel 1 præsenterer en oversigt over sekretariatsledernes oplevede behov for ekspertise i prioriteret rækkefølge. Alle deltagende sekretariatsledere fortæller, at et øget mediepres og nye kommunikationskrav er blandt de mest presserende behov, som nutidige partier står overfor. ”Groft sagt er det, der handler om den hurtige kommunikation og flere kommunikationskanaler nok det, der er afgørende for, hvor vi står til et valg” (IP3). En anden sekretariatsleder peger på, at en forklaring kan være, at vælgere i dag primært forbruger nyheder på sociale medier frem for traditionelle nyhedsmedier: ”Hvis du spørger mig, så er de klassiske traditionelle medier delvist hvis ikke helt døde. På den måde gør vi alle det samme. Vi sælger stadig alle sammen ind på traditionel vis, men hvis du spørger

Tabel 1: Moderne partiers oplevede behov i prioriteret rækkefølge

|                          | Beskrivelse                                                                                                                 | Antal cases |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Presserende behov        | Øget mediepres og nye kommunikationskrav                                                                                    | 6           |
|                          | Hurtig reaktion på politiske spørgsmål samt evnen til at modstå korte svarfrister                                           | 2           |
|                          | Håndtering af kompleks lovgivning                                                                                           | 1           |
|                          | Kontrolførelse med bureaukratiet                                                                                            | 1           |
| Mindre presserende behov | Styrkelse af partiets egen politikudvikling på grund af øget forsøg på påvirkning fra interesseorganisationer og tænketanke | 2           |
|                          | Daglig drift, fx IT, kalenderstyring, praktiske forhold såsom forplejning til møderne                                       | 2           |
|                          | Fastholde partiets medlemmer                                                                                                | 2           |
|                          | Klassisk medie- og pressehåndtering                                                                                         | 1           |

Note: n = 6 sekretariatsledere. Antal cases refererer til antallet af interviewpersoner, der fremhæver behovet som enten presserende eller mindre presserende.

mig, så er det fuldstændig ligegyldigt. Altså, der er ingen, der læser aviser længere. Der er ingen, der følger med. Den eneste måde, du kan kommunikere, hvis du vil bredt ud til danskerne, er på diverse typer af sociale medier” (IP6).

Sekretariatsledernes oplevelser passer dermed ikke med Aula og Koskimaas (2024) kritik af kommunikationsfokus. De oplever den konstante nyhedsstrøm og krav om tilstedeværelse på sociale medier som altafgørende for partiernes konkurrencedygtighed, men det har altså endnu ikke resulteret i, at kommunikationsmedarbejdere dominerer i antal.

Andre behov, som opleves presserende, er økonomi og hastighed. ”Det der med også at skulle lave politikudvikling ved siden af at drifte og være en del af at lave lovgivning. Det proaktive. Det skal vi også kunne. Det gør vi også, men det er klart, at der ikke er lige så mange ressourcer til selv at løfte det” (IP4). Listen af behov og knappe ressourcer opleves som et krydspres, hvilket betyder, at partierne må prioritere mellem deres arbejdsopgaver, og ofte er det politikudvikling, som nedprioriteres i det daglige arbejde for at imødekomme ”den komplicerede lovgivning, hvor høringsfrister bliver kortere, og der er flere og flere lovforslag, der bliver hastebehandlet i Folketinget” (IP3).

Samarbejdet med interesseorganisationer og tænketanke om politikudvikling ses som en stor force: ”Organisationer og foreninger er jo i høj grad folk, der kommer med god og gennemarbejdet politik. Folk, vi faktisk har samarbejde med, selvfølgelig på de politikområder, der betyder noget for os” (IP4). Partierne kan også få hjælp til administrative opgaver af Folketingets administration. Når det kommer til varetagelse af kommunikationsopgaver, oplever partierne at stå alene, og at ”der ikke er så meget hjælp at hente” (IP1).

## Hvilke roller indtager de partiansatte?

Den næste del af analysen tager udgangspunkt i de partiansattes selvopfattelser. Først analyseres interviewpersonernes opfattede opgaver og det, som udledes til at være uafhængighed, hvilket handler om opfattet mulighed for at være proaktiv og tage styring. Dernæst analyseres interviewpersonernes selverklarende motivationer for at arbejde i et politisk parti med de opgaver, som de varetager. Roller udledes altså som en sammenkobling af, *hvad* de partiansatte gør og *hvorfor*, hvilket resulterer i en typologi, som samler de to delanalyser.

### *Uafhængighed*

I interviewene blev medarbejderne bedt om at angive deres primære arbejdsopgaver, hvilket resulterede i en lang liste, som viste sig at kunne inddeles i *udviklende* og *driftsmæssige arbejdsopgaver*. Eksempler på disse er præsenteret i display 1.

Display 1: Udviklende og driftsmæssige opgaver

| Udviklende opgaver                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Driftsmæssige opgaver                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kampagner og større projekter</li> <li>• Idéudvikling</li> <li>• Brainstorm</li> <li>• Udvikling af workshops, learning og oplæg</li> <li>• Udvikling af en digital værktøjskasse</li> <li>• Strategier</li> <li>• Sætte nye kommunikationsformer i gang</li> <li>• Politikudvikling</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producere indhold til sociale medier</li> <li>• ”Kommunikere A til B”</li> <li>• Forberede politikerne på presse</li> <li>• Følge op på ”de historier, der nu ruller i løbet af dagen”</li> <li>• Skrive debatindlæg og taler</li> <li>• Følge op på lovforslag, beslutningsforslag og ”forhandlingsbordene” og kunne formidle det til folketingspolitikere</li> </ul> |

Note: n = 10 medarbejdere. 16 referencer til driftsmæssige opgaver fordelt på ni cases. 18 referencer til udviklende opgaver fordelt på ni cases.

De driftsmæssige opgaver har en implementerende karakter. Fælles for denne type arbejdsopgaver er, at de handler om at eksekvere og realisere allerede eksisterende politiske idéer og beslutninger. Omvendt har de udviklende opgaver en mere innovativ karakter, fx idégenerering, kampagneudtænkning- og planlægning samt politik- og strategiudvikling. En central forskel mellem udviklende og driftsmæssige opgaver er hvem, der tager initiativ til opgaven. Driftsmæssige opgaver bliver ofte givet til de partiansatte af folketingspolitikkerne eller sekretariatsledelsen, mens udviklende opgaver igangsættes ved eget initiativ eller på baggrund af et åbent opdrag fra en leder.

De partiansatte har mere end én leder (se display 2). Alle medarbejdere har en personaleleder, som indgår i partiets sekretariat. Det er dog ikke altid personalelederen, som er opdragsgiver. Nogle medarbejdere fortæller, at de primært får deres opgaver tildelt af sekretariatslederen eller en mellemlider (fx IP14 og IP15), og at deres nærmeste leder i sekretariatsledelsen hjælper dem med at prioritere mellem deres opgaver (IP8). Andre partiansatte opfatter en eller flere folketingspolitikere som deres nærmeste leder, fordi det er folketingspolitikkerne, der beder dem løse en opgave og vurderer, om deres løsning er tilfredsstillende (IP7, IP10, IP13 og IP16). Desuden går fænomenet *selvledelse* igen på tværs af medarbejdere, dvs. friheden til og ansvaret for at "definere sin egen tid" (IP16) og "beslutte mine egne opgaver" (IP7). Selvledelse er tæt knyttet til proaktivitet: "Jeg har et indtryk af, at hvis jeg gerne ville have mere ansvar, så kunne jeg bede om det og få det" (IP12). Flere fortæller, at de selv kan vurdere, om en opgave er løst tilfredsstillende (IP7, IP9 og IP15). På den måde besidder de partiansatte stor skønsmæssig frihed.

Display 2: Hvem de partiansatte peger på som deres nærmeste leder

|            | Sekretariatsledelsen | Folketingspolitikkerne | Selvledelse |
|------------|----------------------|------------------------|-------------|
| Referencer | 17                   | 8                      | 9           |
| Cases      | 10                   | 6                      | 6           |

Note: n = 10 medarbejdere. Antal cases refererer til antallet af interviewpersoner, der peger på en af de tre aktører som deres nærmeste leder. Referencer er antallet af gange, der bliver refereret til ledelsesformen i det samlede interviewmateriale.

### *Motivation*

Interviewmaterialet giver anledning til at opdele de partiansatte motivationer i to typer: faglig og partipolitisk, hvilke afdækkes i interviewpersonernes opfat-  
telser og oplevelser af viden, drivkraft og karrierehåb.

Viden handler om de kompetencer og indsigter, interviewpersonerne trækker på i deres arbejde og ønsker at udvikle. Opfattelser af viden adskiller især partiansatte, som er fagligt motiveret, fra partipolitisk motiveret. De skelner mellem to typer viden: faglig politisk og faglig substantiel. Forskellen på de to er, at den fagligt substantielle viden er knyttet til en specialisering inden for et fagområde, fx et specifikt politikområde, kommunikation, organisationsudvikling eller en arbejdsmetode, mens den fagligt politiske viden i højere grad omhandler en politisk forståelse og beskrives som "et godt boldøje" (IP13), "en god situationsfornemmelse" (IP16) og "et stærkt politisk kompas" (IP10). Hvor den faglige viden primært tilegnes gennem uddannelse og udbygges gennem erhvervsmæssig erfaring, så starter udvikling af politisk viden for mange som en hobby (IP8). Det er ikke noget, man kan læse sig til, men et "håndværk, som man lærer hen ad vejen" (IP10) gennem frivilligt eller lønnet politisk arbejde i partierne.

Den daglige drivkraft er for interviewpersoner med et fagligt engagement et mål om specialisering. Disse interviewpersoner besidder en faglig stolthed og gør en dyd ud af kvalitet og deres sans for detaljer: "Det er vigtigt, at du får nogle korrekte tal med i hånden og en korrekt forståelse af, hvad der er godt og dårligt ved et forslag" (IP8). Medarbejdere med et stærkt fagligt engagement er bevidste om, at de besidder en specialiseret viden, og ifølge dem selv er det denne ekspertise, som de bidrager til partiet med: "For jeg er pludselig også en af eksperterne på det område. Det kan godt være, jeg ikke er professor, men jeg er stadigvæk ekspert, for jeg har siddet med det og har arbejdet med det i mange år" (IP11).

Den daglige drivkraft for partiansatte med et politisk engagement kan igen inddeles i to typer. Den politiske magt-drivkraft handler om "kampen om magten" (IP14), det politiske spil og de politiske processer. To medarbejdere fortæller, at de søgte ind i partierne, fordi de var drevet af "Christiansborgeffekten" (IP15), der uddybes af en anden interviewperson som, "hvad sker der inde på Christiansborg, hvordan bliver politik til virkelighed, og hvordan arbejder politikere?" (IP9). Den politiske sag-drivkraft findes blandt partiansatte med stærkt politisk engagement i at forfølge et bestemt partipolitisk mål, at arbejde med noget "der betyder noget" (IP15), og noget "der bidrager til at skubbe Danmark i en bedre retning" (IP9). En tredje valgte at søge job som partiansat, fordi vedkommende var "*fød up* af et håbløst system, som ikke hjælper borgerne. Jeg bliver nødt til at komme ind i politik og ændre det" (IP11). For partiansatte med en stærk politisk sag-drivkraft findes der ikke et tydeligt skel mellem deres professionelle arbejde og politisk aktivisme: "Jeg er nærmest politisk aktiv dagligt" (IP7). En politisk rådgiver udtrykker, at "det er helt klart nemmere,

at det kunne jeg have skrevet et læserbrev om, hvis jeg var en almindelig borger" (IP11), mens en kommunikationsmedarbejder fortæller, at "indignation og vrede er et skidegodt brændsel" (IP14).

Karrierhåb adskiller sig også på tværs af interviewpersonerne. Medarbejdere med et stærkt politisk engagement ønsker at gøre karriere inden for politik. Nogle har mål om at blive særlig rådgiver, sekretariatsleder eller politiker, mens andre drømmer om en karriere uden for Christiansborg men stadig omhandlende politik, fx i en interesseorganisation. Medarbejdere med et stærkt fagligt engagement ser ikke nødvendigvis sig selv forsætte med at arbejde med politik. Næste karrierestop kunne fx være i det private erhvervsliv eller en uddannelsesinstitution.

Fire ud af ti af de interviewede medarbejdere er medlem af det parti, de arbejder for. Alle fire er ansat som politiske rådgivere. En af kommunikationsmedarbejderne har tidligere været medlem af et ungdomsparti. Selvom det ikke er et krav, at de partiansatte er medlem af det parti, som de arbejder for, så viser interviewene, at medarbejderne oplever en form for tilknytningsproces, hvor de gradvist opbygger en tilknytning til partiets værdier og politiske formål. Den politiske rådgiver, der ikke er medlem af partiet, som vedkommende arbejder for, oplever at være "mere tilknyttet til partiet, efter jeg har været her i flere år" (IP9). En anden medarbejder overvejer at melde sig ind i partiet, hvis vedkommende fik et andet job, men for nu "får jeg alle goderne ved at være medlem uden at være medlem og betale medlemskontingent" (IP14).

Sekretariatsledere genkender og fremhæver begge motivationer som vigtige: "Formålet er at supplere forskellige kompetencer, hvor nogle er rodfæstet i partiets kultur og værdier, mens andre bidrager med nye perspektiver og en stærk metodisk tilgang til det faglige indhold" (IP1). Hertil tegner der sig et mønster af, at økonomi og hastighed presser partierne til at foretrække generalister frem for specialister. En sekretariatsleder siger: "Vi har ikke råd til eksperter. Problemet er, at hvis vi havde deciderede eksperter inden for vores felt, så skulle vi have flere medarbejdere" (IP2). I en travl hverdag i partisekretariatene foretrækkes det, at de partiansatte er "fleksible og kan dække flere politikområder" (IP5), og det er nemmere, når medarbejderne har en eksisterende politisk viden om arbejdsrytmen på Christiansborg, de parlamentariske processer og ved, "hvordan uge- og årshjul fungerer" (IP4).

## Typologi: partiansattes roller

Display 3 samler motivation og uafhængighed til en typologi med fire roller: partisoldaten, partiarkitekten, embedspersonen og forretningsudvikleren. De fire roller indkapsler hver især et narrativ om, hvordan den partiansatte arbejder i partiet.

Display 3: De partiansattes fire roller

| Uafhængighed  |                |                       |
|---------------|----------------|-----------------------|
| Motivation    | Driftsmæssig   | Udviklende            |
| Partipolitisk | Partisoldaten  | Partiarkitekten       |
| Fagligt       | Embedspersonen | Forretningsudvikleren |

Note: n = 16 partiansatte. 39 referencer til embedspersonen fordelt på 11 cases, 26 referencer til partisoldaten fordelt på ni cases, 25 referencer til partiarkitekten fordelt på ni cases, og 16 referencer til forretningsudvikleren fordelt på ni cases.

Den første rolle er *partisoldaten*. Partisoldaten har et stærkt partipolitisk engagement og ser det som sin primære opgave at implementere frem for at udvikle. Partisoldaten beskriver sig selv som en holdspiller: "De bedste fodboldspillere har også de bedste fysioterapeuter, angrebstrænere, forsvarstrænere og dødboldstrænere omkring sig" (IP14). Partisoldaten står især til ansvar for partiledelsen og må til tider fungere som en "håndbremse" forstået på den måde, at partisoldaten skal sikre, at folketingsmedlemmerne ikke bevæger sig for langt væk fra partiets linje (IP8). Hvis et folketingsmedlem er på vej ud af en sidevej, så kan partisoldaten først advare folketingsmedlemmet, og hvis folketingsmedlemmet fortsætter med at agere i strid med partiets politiske retning, så er det partisoldatens ansvar at orientere partiledelsen (IP8). På den måde får partisoldaten en medierende rolle og fungerer som "et stykke klister" mellem partitoppen og det enkelte folketingsmedlem (IP15).

Partiarkitekten besidder ligesom partisoldaten et stærkt partipolitisk engagement, men ser det, modsat partisoldaten, som sin fornemmeste opgave at udvikle politik, kampagnekoncepter og strategier. Partiarkitekten er visionær og orienterer sig mod de langsigtede perspektiver. En politisk rådgiver fremhæver sit fokus på "at politikudvikle for mennesker, hvor det betyder noget, frem for mediedagsordener, der brænder i én dag, og så slukker ilden" (IP9). Partiarkitekten er helhedsorienteret, hvilket kommer til udtryk i den måde, hvorpå de forstår partiets demokratiske rolle. I partiarkitektens øjne er det partiet og

”ikke den enkelte folketingspolitiker uden særlig mange personlige stemmer”, som får tildelt et mandat af vælgerne (IP9). Partiarkitekten er med til at sikre, at partiet leverer den politik, som er lovet vælgerne. For partiarkitekten er jobbet i partiet ikke kun et arbejde, men også en livsstil, og idéer kan opstå på alle tidspunkter af døgnet (IP7, IP11 og IP14). Partiarkitekten trives under frie rammer. En politisk rådgiver siger, ”jeg er ikke god til at få at vide, hvad jeg skal lave hele tiden” (IP11), og en anden siger, ”jeg tror, jeg vil slå mig på at arbejde i et ministerie og have en kontorchef, der laver nogle bestillinger, som man skal levere ind på” (IP7). Partiarkitekten oplever at have stor indflydelse på partiets politik (IP7, IP8 og IP11). En interviewperson beskriver sig selv som en ”pseudopolitiker” (IP7). Selvom partiarkitekten oplever at have stor indflydelse på politik-, kampagne- og strategiudvikling, så understreges det, at der altid er en folkevalgt politiker, som i sidste ende skal sige god for en idé eller et produkt: ”Jeg har aldrig skrevet et udspil uden, at der er en politiker, som har godkendt det og sat sit navn på” (IP7).

Embedspersonen er den diametrale modsætning af partiarkitekten, idet denne idealtipe varetager driftsmæssige arbejdsopgaver og besidder et stærkt fagligt engagement. Embedspersonen har en understøttende rolle og bidrager til partiet ved at aflaste folketingsmedlemmerne: ”Vi gør grundlæggende ikke mere, end hvad politikerne kunne klare selv, men de skal jo kunne klare mere, end hvad de kan” (IP8). Flere analogier anvendes til at beskrive embedspersonens aflastende opgave, såsom at de partiansatte er folketingspolitikernes forlængede arm, ekstra sæt øjne, ører, arme, ben og hænder (IP7, IP8, IP10 og IP13). Embedspersonen beskriver sig selv som ”den maskine, man sætter ting ind i, hvis det skal faktatjekkes”, og som ”et fagligt anker” (IP9). Embedspersonen bidrager til, at partiets politikere træffer ”ansvarlige, velfunderede og faglige beslutninger” (IP8). Ifølge embedspersonen er forskellen mellem politikere og partiansatte, at partiansatte er ”renset for de interesser, som politikerne ikke er renset for” (IP8). Embedspersonen er renset for partipolitiske interesser og mål om at blive genvalgt, som folketingspolitikerne er styret af. ”Det er jo netop det, der gør det smukt. At man med nogle holdninger kan blive valgt som politiker, og at man derefter har mulighed for at ansætte folk, som ikke er folkevalgte, men som kan klæde en på fagligt” (IP11).

Forretningsudvikleren er drevet af et stærkt fagligt engagement og opfatter sin opgave som udviklende. Idealtypen har fået navnet på baggrund af en beskrivelse af partiet, som en politisk rådgiver gav: ”Det er vigtigt, at vi bruger tid på, hvad skal vi have på hylderne for, at vælgerne gerne vil købe vores produkt, som det jo i sidste ende handler om” (IP9). Partiet beskrives som en butik, hvor forretningsudviklerens rolle er at sørge for, at partiet ved næste valg har poli-

tiske udspil klar, som kan svare på vælgerne største livsudfordringer, så vælgerne stemmer på dem igen (IP9). Forretningsudvikleren beskæftiger sig med målgruppeanalyser (IP4) og medvirker til at "holde jordforbindelsen" (IP14). Sidstnævnte indgår i en forståelse af samspillet mellem folketingsmedlemmer og partiansatte, hvor "mange politikere bliver systemtænkere", og de partiansatte har derfor til opgave at sikre, at forskellige perspektiver bliver hørt (IP14). Forretningsudvikleren gør en dyd ud af at have en svag partipolitisk tilknytning og mener, at det er vigtigt, at partier ansætter folk, "der ikke nødvendigvis er indgroet i partiet" (IP15).

Rolletyperne adskiller ikke entydigt medarbejderne i partierne. Nogle af interviewpersonerne gav udtryk for flere rolleforståelser. I interviewmaterialet er der dog en tendens til, at politiske rådgivere især er partipolitisk motiveret, mens kommunikationsmedarbejdere især er fagligt motiveret. Alle sekretariatsledere forstår deres opgaver som udviklende og har høj uafhængighed. De fordeler sig ligeligt mellem faglig og partipolitisk motivation. Med sekretariatsledelsen (jf. display 2) som typisk referencepunkt for de partiansatte er det potentielt helt afgørende for partiets professionelle stabs virkemåde, om de innovationskraftige sekretariatsledere primært er motiveret fagligt som forretningsudviklere eller politisk som partiarkitekter.

## Diskussion

Formålet med undersøgelsen var at beskrive partiansatte i danske partier i forhold til deres antal, opgaver og roller forstået som motivation og uafhængighed. Ved at udvide forskningsspørgsmålet til ikke alene at beskrive, hvilke opgaver partiansatte varetager, men også hvordan, ønsker vi at bidrage til den igangværende debat om, hvilke konsekvenser et øget antal partiansatte har for partier og partidemokratier. Vi argumenterer for, at partiansattes motivation og uafhængighed i opgavevaretagelsen er afgørende for at kunne forstå partiansatte som primært "lønnede partimedlemmer" eller som ikkepartipolitiske policy-professionelle og dermed oplyse debatten om, hvorvidt et øget antal partiansatte fører til ideologisk afpolitisering og fremmedgørelse af politik (Blach-Ørsten, Mayerhöffer og Willig, 2024; Esmark, 2017) eller til demokratisk forstærkning af partierne til gavn for politikudvikling og konkurrence om magten (Aula og Koskimaa, 2024).

Denne undersøgelse har afdækket de partiansatte i Danmark og vist, at de 422 partiansatte varetager opgaver inden for organisationspleje, politisk analyse, rådgivning, udvikling og kommunikation. Modsat formodningen om partiets prioritering af kommunikation viser opgørelsen, at kommunikationsmedarbejdere udgør den mindste andel af de ansatte. Sekretariatslederne frem-

fører dog, at særligt mediepres skaber behov for ansættelser i partierne efterfulgt af behov for ansatte til at håndtere de parlamentariske opgaver relateret til lovgivning og kontrol. Uoverensstemmelsen kan skyldes, at partierne er i en transitionsperiode over imod endnu flere kommunikationsmedarbejdere, og at behovet opleves som presserende, fordi partierne endnu ikke har ansat nok. Det kan dog også skyldes, at undersøgelsen ikke har haft mulighed for at tage højde for arbejdstimer eller årsværk, men alene antallet af ansatte og dermed kan underestimere indsatsen på kommunikationsområdet. Desuden viser van Voorsts (2026) sammenligning af danske og hollandske partiansatte, at danske partier er mere kommunikationsprofessionaliserede ved at ansætte personer med erhvervserfaring inden for journalistik og kommunikation, hvilket kunne indikere, at danske partier også foretager en kvalitativ prioritering i de profiler, de ansætter til forskellige funktioner. Vores opgørelse tager ikke højde for dette. Disse mulige udbygninger af datagrundlaget ændrer dog ikke ved, at partierne fortsat investerer betydeligt i medarbejdere, der varetager politiske og organisatoriske opgaver.

De partiansattes egne beskrivelser af deres opgaver, motiver og uafhængighed danner grundlag for den opstillede todimensionelle typologi. Den er udviklet på grundlag af og dækkende for de narrative, som bliver præsenteret i det danske materiale. Dens potentiale for generel anvendelse styrkes af, at aspekter fra tidligere undersøgelser af partipolitisk og faglig motivation genfindes. Desuden tilbyder den nye dimension uafhængighed et nybrud, som aktualiserer diskussionen af mulige demokratiske konsekvenser. Typologien muliggør derfor empirisk komparative inddelinger med relevante teoretisk demokratiske implikationer.

De demokratiske implikationer af partiansattes rollevaretagelse i moderne partier afhænger af, hvilken bekymring eller forhåbning man har. Den første dimension i typologien – motivation – er særlig relevant for bekymringen for ideologisk afpolitiserings, hvor den politisk-faglige motivation primært nærer den bekymring, mens den anden dimension – uafhængighed – er særlig relevant for bekymringen om manglende legitimitet, men også håbet om bedre rustede partier i en mere omskiftelig og professionaliseret politisk virkelighed. Idealtypen forretningsudvikler udgør den potentielt største trussel i forhold til afpolitiserings og legitimitet, da forretningsudvikleren nok vil kunne skabe konkurrencedygtige partier gennem sin evidensdrevne tilgang til arbejdet, men ikke nødvendigvis partier med politisk retning og stabilitet, da forretningsudvikleren har lav partipolitisk motivation, men stor uafhængighed til at ”fylde hylderne for vælgerne”. Partisoldaten udgør den mindste trussel, idet de står vagt om partiets politik og støtter politikerne i kampen om at fremme parti-

ets samfundsvisioner. Partiarkitekten kan ses som en trussel eller en afgørende hjælper. De kan være en trussel ud fra et ideal om, at politikken skal udgå fra de valgte politikere, mens de kan anses som en styrke ud fra et partidemokratisk perspektiv, hvor de understøtter udviklingen af partiernes politikker og organisationer med et partipolitisk engagement som drivkraft. Embedspersonen er næppe en trussel fra noget perspektiv, da de primært handler på instruks og med faglig indsigt til hjælp for politikerne. Disse vurderinger viser, hvordan typologien bidrager til at koble empiriske kategoriseringer til relevante demokratisk teoretiske dimensioner til oplysning af den videnskabelige og offentlige debat om konsekvenserne af moderne partiers professionalisering.

Typologien rummer muligheder for i fremtidige studier at undersøge variation i fordelingen af typer af partiansatte på tværs af partier og lande. Den er simpel i sin typologiske struktur, men krævende i sin operationalisering, da den kræver nært kendskab til de partiansattes opgaver og motivationer. Disse kan dog med udgangspunkt i denne undersøgelses analyser undersøges ved mindre krævende datagenereringsprocesser, fx spørgeskemaundersøgelser. Fordelen ved spørgeskemaundersøgelser af denne problemstilling er desuden, at de vil kunne imødekomme de metodiske begrænsninger, som eksisterende designtyper i litteraturen møder: i) Eliteinterviews klassificerer medarbejdertyper inkonsistent, ii) simple optællinger som i denne artikel indfanger ikke daglige aktiviteter og arbejdstid, og iii) variation i medarbejderens uafhængighed bliver overset. Det pointerer også, at demokratiske implikationer primært kan vurderes, hvis vi ikke alene interesserer os for antallet af partiansatte og deres opgaver, men også for deres frihed og motiver til at udføre deres policyprofessionelle opgaver.

Artiklen peger på, at konsekvenserne af partiers professionalisering er et fortsat nyt forskningsområde, og at det er væsentligt, at fremtidig forskning beskæftiger sig med empiriske undersøgelser af både potentielle udfordringer og styrker ved anvendelse af partiansatte i vestlige partisekretariater. Få at forstå moderne partiers demokratiske rolle kan fremtidig forskning med fordel tage fat i spørgsmål som: Hvilken betydning har professionalisering for partiernes evne til at repræsentere deres vælgere og for partiers legitimitet? Eller hvordan medierer partiansatte kontakten mellem befolkning og eliter?

## Supplerende materiale

[Supplerede materiale til artiklen findes her](#) samt via links i teksten.

## Note

1. Der er indhentet fornyet samtykke hos alle interviewpersoner i forhold til at anvende data til artiklen. Citater anvendt i artiklen er på forespørgsel blevet tilsendt interviewpersonerne til godkendelse.

## Litteratur

- Allern, Sigurd (2015). PR-byråene og politikken, pp. 118-130 i Øyvind Ihlen, Eli Skogerbo og Sigurd Allern (red.), *Makt, medier og politikk: Norsk politisk kommunikasjon*. Scandinavian University Press.
- Aula, Ville og Vesa Koskimaa (2024). [The imperative of expertise: Why and how the professionalisation of policymaking transforms political parties?](#) *Party Politics* 30 (6): 1028-1039.
- Binderkrantz, Anne S. (2020). [Karriereveje blandt topchefer i danske interesseorganisationer](#). *Politica* 52 (1): 41-58.
- Binderkrantz, Anne S., Lene H. Pedersen og Michael B. Petersen (2025). *Det danske demokratis udfordringer*. Aarhus Universitetsforlag.
- Blach-Ørsten, Mark, Eva Mayerhöffer og Ida Willig (2024). [De policyprofessionelle og markedsgørelsen af politik](#). Essay i Magtudredningen 2.0 (tilgået 14. december 2025).
- Black, Gordon S. (1970). [A theory of professionalization in politics](#). *The American Political Science Review* 64 (3): 865-878.
- Borchert, Jens (2004). Professional politicians: Towards a comparative perspective, pp. 1-25 i Jens Borchert og Jürgen Zeiss (red.), *The Political Class in Advanced Democracies: A Comparative Handbook*. Oxford Academic.
- Brandsma, Gijs J. og Anna-Lena Högenauer (2026). [Understanding the role of political staff and parliamentary administrations](#). *Politics and Governance* 14.
- Brandsma, Gijs J. og Simon Otjes, S. (2024). [Gauging the roles of parliamentary staff](#). *Parliamentary Affairs* 77 (3): 537-557.
- Danskfolkeparti.dk. [Kontakt](#) (tilgået 6. juni 2025).
- Esmark, Anders (2017). [Bagom karrieropolitikerens. Fra bureaukratisk til teknokratisk professionalisering af politik](#). *Økonomi & Politik* 90 (3): 3-14.
- Folketinget (2025). [Gruppestøtte og regnskaber](#) (tilgået 17. december 2025).
- Hansen, Kasper M., Lotte B. Andersen og Mathilde Cecchini (2025). *Metoder i statskundskab*, 4. udg. Hans Reitzels forlag.
- Head, Brian W. (2010). [Reconsidering evidence-based policy: Key issues and challenges](#). *Policy & Society* 29 (2): 77-94.
- Hennink, Monique og Ajay Bailey (2011). *Qualitative Research Methods*. Sage.

- Hennink, Monique og Bonnie N. Kaiser (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine* 292 (6): 114523.
- Karlsen, Rune og Jo Saglie (2017). Party bureaucrats, independent professionals, or politicians? A study of party employees. *West European Politics* 40 (6): 1331-1351.
- Katz, Richard S. og Peter Mair (1995). Changing models of party organization and party democracy: The emergence of the cartel party. *Party Politics* 1 (1): 5-28.
- Katz, Richard S. og Peter Mair (2009). The cartel party thesis: A restatement. *Perspectives on Politics* 7 (4): 753-766.
- Kosiara-Pedersen, Karina (2024). Cartel parties and beyond: What characterizes Danish parties? *Teoria Polityki* 10 (1): 113-126.
- Kölln, Ann-Kristin (2015). The effects of membership decline on party organisations in Europe. *European Journal of Political Research* 54 (4): 707-725.
- Kölln, Ann-Kristin og Jonathan Polk (2024). Structuring intra-party politics: A mixed-method study of ideological and hierarchical factions in parties. *Comparative Political Studies* 57 (9): 1552-1585.
- Lilleker, Darren G. og Ralph Negrine (2002). Professionalization: Of what? Since when? By whom? *Harvard International Journal of Press/Politics* 7 (4): 98-98.
- Moens, Pieter (2022). Professional activists? Party activism among political staffers in parliamentary democracies. *Party Politics* 28 (5): 903-915.
- Moens, Pieter (2023). Knowledge is power: The staffing advantage of parliamentary and ministerial offices. *Government and Opposition* 58 (4): 765-788.
- Moens, Pieter (2024). Are political staffers out of touch with grassroots party members? Assessing congruence between professionals and volunteers. *Political Studies* 72 (1): 303-321.
- Negrine, Ralph og Darren G. Lilleker (2002). The professionalization of political communication: Continuities and change in media practices. *European Journal of Communication* 17 (3): 305-323.
- Pedersen, Helene H., Peter B. Mortensen og Jonas Herby (2025). *Det effektive men fortravlede Folketing*. Aarhus Universitetsforlag.
- Pedersen, Lene H., Mark Blach-Ørsten og Ida Willig (2017). Fra politiker til policy professionel – en analyse af danske politikeres karriereveje efter Folketinget fra 1981 til 2015. *Økonomi & Politik* 90 (3): 15-26.
- Poulsen, Birgitte og Peter Aagaard (2020). Policyprofessionelle i Danmark. *Politica* 52 (1): 5-22.
- Scarrow, Susan E. og Burcu Gezgor (2010). Declining memberships, changing members? European political party members in a new era. *Party Politics* 16 (6): 823-843.
- Schutz, Charles E. (1964). Bureaucratic party organization through professional political staffing. *Midwest Journal of Political Science* 8 (2): 127-142.

- Smulders, Jef og Bart Maddens (2019). [How and why do political parties differ in their spending patterns? An empirical analysis of expenditure on party payroll staff.](#) *International Political Science Review* 40 (2): 215-230.
- Svallfors, Stefan (2016). [Out of the golden cage: PR and the career opportunities of policy professionals.](#) *Politics & Policy* 44 (1): 56-73.
- Tan, Alexander C. (2000). *Members, Organization and Performance: An Empirical Analysis of the Impact of Party Membership Size*. Ashgate Publishing.
- Tyllström, Anna (2013). *Legitimacy for Sale: Constructing a Market for PR Consultancy*. Ph.d.-afhandling. Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet.
- Van Biezen, Ingrid (2004). [Political parties as public utilities.](#) *Party Politics* 10 (6): 701-722.
- Van Biezen, Ingrid, Peter Mair og Thomas Poguntke (2012). [Going, going, gone? The decline of party membership in contemporary Europe.](#) *European Journal of Political Research* 51 (1): 24-56.
- Van Voorst, Stijn (2026). [Testing staff roles in the Danish Parliament.](#) *Politics and Governance* 14.
- Venstre.dk. [Kontakt](#) (tilgået 6. juni 2025).
- Vestergaard, Rebecca (2025). *Partiet som arbejdsplads. En undersøgelse af de professionelle partiansatte i Danmark*. Speciale. Aarhus Universitet.
- Webb, Paul D. og Dan Keith (2017). [Assessing the strength of party organizational resources](#), pp. 31-61 i Susan E. Scarrow, Paul D. Webb og Thomas Poguntke (red.), *Organizing Political Parties: Representation, Participation, and Power*. Oxford University Press.
- Webb, Paul og Justin Fisher (2003). [Professionalism and the Millbank tendency: The political sociology of New Labour's employees.](#) *Politics* 23 (1): 10-20.
- Weingart, Peter (1999). [Scientific expertise and political accountability: paradoxes of science in politics.](#) *Science & Public Policy* 26 (3): 151-161.

## Om forfatterne

Rebecca Vestergaard, ph.d.-studerende, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Forsker i politiske partier, professionalisering og politisk repræsentation og adfærd. E-mail: [reve@ps.au.dk](mailto:reve@ps.au.dk)

Helene Helboe Pedersen, ph.d., professor, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Forsker i politisk repræsentation, politikere, politiske partier, parlamenter og interesseorganisationer. E-mail: [helene@ps.au.dk](mailto:helene@ps.au.dk)